



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري: تصور مقترح

إعداد

د/ فهد بن أحمد النغمش

أستاذ مساعد بقسم العلوم التربوية بكلية التربية
جامعة المجمعة - المملكة العربية السعودية

تاريخ استلام البحث : ٨ سبتمبر ٢٠٢٢ م - تاريخ قبول النشر: ١٠ أكتوبر ٢٠٢٢ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2022.

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؛ الكشف عن معوقات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؛ تحديد متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية وذلك في ضوء التمكين الإداري؛ كما هدفت إلى تقديم تصور مقترح، يساهم في تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وكان مجتمع الدراسة عبارة عن القيادات الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- ١- أن موافقة أفراد الدراسة جاءت بدرجة (مرتفعة) على واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري بمتوسط حسابي (٣.٥٠ من ٥).
- ٢- أن أبرز نتائج واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري تمثلت في بُعد فرق العمل بمتوسط حسابي (٣.٨٤ من ٥).
- ٣- أن موافقة أفراد الدراسة جاءت بدرجة (مرتفعة) على معوقات تطوير القيادات الأكاديمية المستقبلية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري بمتوسط حسابي (٣.٨٦ من ٥.٠٠).
- ٤- أن موافقة أفراد الدراسة جاءت بدرجة (مرتفعة) على متطلبات تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٠ من ٥.٠٠).

وأوصى الباحث بالعديد من التوصيات من أهمها:

- التوصية بتطبيق هذا التصور في الجامعات السعودية.
- إنشاء كيان مستقل (وحدة أو مركز أو إدارة خاصة) في الهيكل التنظيمي لكل جامعة مهمته تأهيل القيادات الأكاديمية في ضوء التمكين الإداري مرتبطة برئيس الجامعة بشكل مباشر كما يمنح ميزانية مستقلة وكادر إداري متفرغ لما يوكل إليه من أعمال.
- تقديم برامج تدريبية للقيادات من أعضاء هيئة التدريس لتنمية الجوانب القيادية لديهم وتنمية مهارات التمكين الإداري في جانبهم المهاري.

- إعطاء القيادات الأكاديمية الصلاحيات الكافية لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف وحداتهم.
 - زيادة المخصصات المالية المطلوبة لتطوير القيادات الأكاديمية في ضوء التمكين الإداري.
 - التوعية بأهمية التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية.
- كلمات مفتاحية: القيادات الأكاديمية، التمكين الإداري الجامعات السعودية

Developing the performance of academic leaders in Saudi universities of administrative empowerment: a proposed Conception

Abstract

The study aimed to identify the reality of developing the performance of academic leaders in Saudi universities; Exposing obstacles to developing the performance of academic leaders in Saudi universities; Determining the requirements for developing the performance of academic leaders in Saudi universities in the light of administrative empowerment; It also aimed to present a proposed vision, which contributes to developing the performance of academic leaders in Saudi universities in the light of administrative empowerment. The descriptive method was used. The study community consisted of academic leaders from faculty members in Saudi universities.

The results of the study concluded several results, the most important of which are:

1. The study sample's agreement came to a (high) degree on the reality of developing the performance of academic leaders in Saudi universities in the light of administrative empowerment, with an average mean of (3.50 out of 5).
2. The most prominent results of the reality of developing the performance of academic leaders in Saudi universities in the light of administrative empowerment were represented in the dimension of work teams with an average mean of (3.84 out of 5).
3. The study sample's agreement came to a (high) degree on the obstacles to developing future academic leaders in Saudi universities in the light of administrative empowerment, with an average mean of (3.86 out of 5.00).
4. The study sample's agreement came to a (high) degree on the requirements for developing academic leaders in Saudi universities in the light of administrative empowerment, with an average mean of (4.10 out of 5.00).

The researcher recommended several recommendations, the most important of which are:

- Recommending the application of this vision in Saudi universities.
- Establishing an independent entity (a unit, center, or a special department) in the organizational structure of each university whose mission is to qualify academic leaders in the light of administrative empowerment, directly linked to the university's director. It also has an independent budget and a full-time administrative cadre for the work entrusted to it.

- Providing training programs for the leaders of the faculty members to develop their leadership aspects and develop the skills of administrative empowerment in their skill side.
- Giving academic leaders sufficient powers to achieve the vision, mission and objectives of their units.
- Increasing the financial allocations required for the development of academic leaders in the light of administrative empowerment.
- Spreading awareness of the importance of administrative empowerment in the development of academic leaders.

Keywords: academic leaders, administrative empowerment.

المقدمة:

تواجه القيادات الجامعية السعودية اليوم تحدياً جديداً في ضوء تحويل الجامعات إلى مؤسسات مستقلة مادياً وإدارياً، والبدء في التوسع في الاستثمارات المالية وغيرها من المشاريع الحيوية، مما يعزز عمل الجامعات من الآن على تأهيل قيادات في كافة المستويات العليا والوسطى لتكون قادرة على المضي بالعمل في الجامعات في هذا الاتجاه قدماً إلى الأمام.

كما تعد الجامعات من أهم المؤسسات التعليمية في أي مجتمع، تؤثر وتتأثر بالجو الاجتماعي المحيط بها، فالجامعات وليدة المجتمع وأداة في تأهيل القيادات على جميع الأصعدة الفنية والسياسات المهنية والفكرية. (وزارة التعليم العالي، ١٤٢٨).

كما أن التمكين الإداري من المفاهيم المهمة والاساسية لكل قائد مسؤول عن تنظيم العمل وتفعيل مفهوم التمكين عن طريق إعطائهم الحرية في ابداء الرأي وتمكينهم من المعرفة اللازمة وإعطائهم المزيد من المسؤولية للقيام بأعمالهم على أكمل وجه (القاضي، ٢٠٠٨)

ويظهر التمكين الإداري اليوم كأحد المفاهيم التي تساهم في تنمية أداء القيادات ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات، ومواجهة المواقف الإدارية من خلال منحهم الفرص للمبادرة والتحدي، وتفويض الصلاحيات وإعطائهم المسؤوليات لاتخاذ القرارات والمشاركة بتحقيق الأهداف، وبالرغم من وجود بعض الجهود المبذولة لرعاية التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية في الجامعات العربية، إلا أنها لا تزال جهوداً محدودة وغير كافية لتحقيق بناء قادة المستقبل.

وقد جاءت رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) محققة لمتطلبات التنمية في البلاد، من خلال تمكين القادة في العمل الإداري والعمل على اللامركزية في الإدارة، فالقادة المتمكنين هم أساس ازدهار أية منظمة وخاصة التعليم.

القيادة المستقبلية هي مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية، وهي إحدى المصادر والموارد الجوهرية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال قدرتها على إحداث التغيير الإستراتيجي. (عباس، ٢٠١٨)

لقد أولت مؤسسات التعليم العالي ذات السمعة العلمية العالمية تطوير القيادات الأكاديمية أهمية مستمرة، مما يتوجب على مؤسسات التعليم العالي السعودية (الجامعات) العناية بتطوير القدرات القيادية الأكاديمية وتطويرها، باعتبارها محوراً جوهرياً في مؤسسات التعليم العالي (السلطين، ١٤٣٥).

ويعد تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات منذ وقت مبكر - وفقاً لأحد الأساليب العلمية- أحد أهم الأوليات التي يجب على القيادات الجامعية الحالية تبنيه وفق خطط إستراتيجية واضحة وشفافة، ليسهم في سد حاجة الجامعات من القيادات المؤهلة والقادرة على تحقيق أهدافها وممارسة مهامها، والقيام بواجباتها على أكمل وجه، وضرورة زيادة الإدراك عن أهمية إعداد قيادات بديلة، وذلك كهدف إستراتيجي مهم للمؤسسة ولإستمرارها (منصور وآخرون، ٢٠١٧).

كما يعد موضوع التمكين الإداري من الموضوعات التي هي موضوع اهتمام الكثير من الباحثين وذلك لترسيخ مبدأ الإبداع في العمل لدى العاملين في مجال الإدارة، وهو الصيغة التي تتردد مؤخراً في مجال الفكر الإداري والذي يهتم بالتطوير وتنمية الجانب الإنساني داخل المؤسسة (الإبراهيم وآخرون، ٢٠٠٨) ويأخذ تمكين العاملين عدة اشكال، ويتحقق بعدة وسائل أهمها: تفويض السلطات، وتحفيز العاملين، وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف إبداعهم، كما ارتبط بعنصر الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمروؤسين. (العويسي، ٢٠٠٧)

ويبرز مفهوم التمكين الإداري في نهاية الثمانينيات من القرن العشرين وزاد الاهتمام به منذ بداية التسعينات كنتيجة لزيادة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره من أهم عناصر بيئة العمل الإداري، وأكد موي وهنكن (Moye & Henken, 2006) أن التمكين طريقة لإشراك الموظفين في المستويات التنفيذية في صنع القرار واستغلال خبراتهم ومهاراتهم وترسيخ الشعور بأهميتهم في بيئة العمل

وعليه فإن تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات في ضوء التمكين الإداري منذ وقت مبكر سيساهم في تحقيق أهداف وتطلعات الجامعات من جهة، وأيضاً يكون القائد جاهزاً لتولي المناصب القيادية متى دعت الحاجة إلى ذلك.

وبناء على ذلك جاء موضوع الدراسة المتمثل في تقديم تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري.

مشكلة الدراسة:

بالرغم من التطور الكبير في أداء الجامعات السعودية ومواكبتها للكثير من التطورات العالمية بثتى أنواعها وفي جميع المجالات إلا أنه مازالت هناك بعض التحديات التي تواجهها في بعض الأقسام والكليات التي مازالت متمسكة بالأساليب التقليدية التي تقوم على صعوبة تسلسل الإجراءات الإدارية وهرمية المستويات الإدارية والمركزية وعدم تفويض الصلاحيات . وتعاني الكثير من المؤسسات الحكومية ومنها مؤسسات التعليم العالي من عدم الاهتمام ببناء قيادات للمستقبل لتكون جاهزة في المستقبل، وقادرة على تنفيذ المشاركة في اتخاذ القرار وتسير المؤسسة، الأمر الذي يتسبب غالباً في ضعف أداء المؤسسة وتعثر خططها ومشاريعها، نتيجة لعدم وجود البديل الجاهز والقادر على تسييرها بكل كفاءة واقتدار (أبو سلطان، ٢٠١٦).

وعلى الرغم من تزايد اهتمام الجامعات السعودية بتأهيل القيادات في الآونة الأخيرة إلا إنها لا زالت في حاجة لوجود ممارسات وسياسات واضحة وخاصة لتطوير القيادات الأكاديمية فيها بما يضمن رفع كفاءاتهم القيادية، ويؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة العبيدي (٢٠١٥) من عدم وجود منهجية علمية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، فيما تقتصر جهود القيادات الحالية على نقل خبراتهم لمن يلونهم في المناصب القيادية.

و يواجه اغلب المدراء اليوم إشكالية في التعامل مع موظفيهم يطلق عليها الفجوة المعرفية بسبب الإدارة التقليدية التي تستخدم أساليب تقليدية تتمثل في المركزية وعدم تفويض الصلاحيات وعدم العمل بروح الفريق الواحد (ملحم ٢٠١٥)

والمتمأمل في نظام الجامعات السعودية حالياً يدرك ان هناك غياب كبير لمفهوم التمكين الإداري الذي من شأنه تسهيل المهمة وإعطاء كافة الصلاحيات للقادة الاكاديميين ، ومن هذا المنطلق ونظراً إلى أهمية تفعيل التمكين الإداري ومعرفة دوره في تطوير القيادات الأكاديمية الأمر الذي سيتيح بناء عناصر بشرية مؤهلة للارتقاء بمستويات الأداء، وسيمنح العديد من الصلاحيات والتوزيع العادل بين الموظفين وسيفتح آفاقاً من جسور التواصل بين القيادات وبين مرؤوسيه في ظل وجود ممارسات غير سليمة تتلخص في المركزية والعشوائية في

توزيع بعض المسؤوليات ظهرت الحاجة لتسليط الضوء على مشكلة الدراسة، حيث جاءت هذه الدراسة لوضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري وفق السؤال التالي:

كيف يمكن تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين

الإداري؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري.
- ٢- الكشف عن معوقات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري.
- ٣- تحديد متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري.
- ٤- تقديم تصور مقترح، يساهم في تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال إبراز الجوانب الآتية:

(أ) الأهمية العلمية (النظرية):

- ١- تكمن أهمية هذه الدراسة في تشخيصها لواقع ومتطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري مما يساهم في مساعدة متخذ القرار في اختيار القائد المناسب في المكان المناسب.
- ٢- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المرحلة التي يعيشها التعليم بشكل عام والجامعات بشكل خاص، من حراك تطويري وتنموي متجدد، مما يتوجب على الجامعات مواصلة التقدم والتطور، وهذا يتطلب قيادات مؤهلة على كافة المستويات الإدارية.

٣- يؤمل أن تكون هذه الدراسة رافداً مهماً للفكر التربوي والإداري ليس في المملكة العربية السعودية فحسب، بل في المكتبة العربية بشكل عام.

(ب) الأهمية العلمية (التطبيقية):

تتمكن الأهمية التطبيقية للدراسة من خلال تحقيقها لما يأتي:

١- الكشف عن المعوقات التي تحول دون تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية وطرق التغلب عليها في ضوء التمكين الإداري.

٢- تتوافق هذه الدراسة مع التوجهات العليا للدولة المتمثلة في رؤية المملكة (٢٠٣٠) والتي تؤكد على الاهتمام بالقيادات وتطويرها بما يحقق التطلعات العامة للدولة.

٣- تقديم تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري بما يدعو للاستفادة من هذا التصور مستقبلاً في تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي؛ وهو كما يعرفه (العساف، ٢٠١٦: ٢١١) بأنه المنهج "الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً"، والذي يعتبر من أكثر المناهج ملاءمةً للدراسة الحالية، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري؟
- ٢- ما معوقات تطوير القيادات الأكاديمية المستقبلية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري؟

٣- ما متطلبات تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري؟

٤- ما التصور المقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري؟

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

(١) الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على القيادات الأكاديمية في جامعة الملك فيصل بالأحساء وجامعة الجوف بمنطقة الجوف .

(٢) الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على التعرف واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري، وكذلك التعرف على المعوقات والمتطلبات التي تساهم في تأهيل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات للوظائف القيادية، بما يساهم في تقديم تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري.

(٣) الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على القيادات الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

(٤) الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤٣هـ

مصطلحات الدراسة:

تطوير Development :

عرف مطاوع ومرسي (٢٠١٤) التطوير بأنه: " الوصول بالشيء المطور إلى أحسن صورة، حيث يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة تامة، ويحقق الأهداف المنشود منه على أتم وجه، وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والتكاليف".

ويعرف التطوير إجرائياً بأنه: عملية منظمة لتطوير القائد الأكاديمي بالشكل المناسب في ضوء التمكين الإدارية بما يمكنه من التميز في أداء الوظيفة القيادية في الجامعات السعودية.

القيادة الأكاديمية Academic Leadership:

عرفها مطاوع ومرسي (٢٠١٤) بأنها: درجة قوة التأثير التي يمارسها القائد الأكاديمي في إحداث تغيير هادف في سلوك الأفراد، وتعتبر مؤشراً مهماً للحكم في قيادته بالفعالية. وعرفها الباحث إجرائياً بأنها: بأنهم الأشخاص المنوط بهم أعمال إدارية في الجامعات السعودية والمتمثل هنا في (عمداء العمادات والكليات وكلائهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية) وقد سميت بالأكاديمية حتى لا يكون هناك خلط بين من يقوم بالعمل الإداري فقط كالمسكرتارية ومن هو إداري أكاديمي (عضو هيئة تدريس) ولكنه أنيط به القيام بالأعمال الإدارية في الجامعة.

التمكين الإداري Administrative Empowerment:

وتعرف بأنها استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف الى اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم لأعمالهم وبدون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً (سلامة ٢٠١٦).

ويعرف الباحث التمكين الإداري إجرائياً بأنه الدرجة التي يقوم من خلالها القائد الأكاديمي في عمله بمنح مرؤوسيه الصلاحيات والسلطات الكافية لإنجاز عملهم وتفويضهم وتزويدهم بالاستقلالية الكافية لاتخاذ القرار ومشاركتهم في القرارات الهامة على مستوى القسم، الكلية.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: التمكين الإداري:

مفهومه:

يعتبر مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تخالف مفهوم القيادة المتسلطة، والتي تسهم في تطوير مهارات العاملين وقدراتهم في سبيل تحقيق المهام المناطة بهم بكفاءة وفعالية (العتيبي، ٢٠٠٤).

ويعتبر التمكين الإداري أحد أساليب تحويل السلطة نحو اللامركزية والتي تمثل أحد أهداف التغيير والتطوير التنظيمي في الجامعات، حيث يتم إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرار من أجل تحفيزهم وتشجيعهم مما يؤدي إلى رفع مستوى أداءهم ويعود بالفائدة في عملية الإصلاح الجامعي (عبد الحافظ، ٢٠٠٩).

ويقصد به " استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم لأعمالهم بدون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا (سلامة، ٢٠١٦).

ويعرف أيضاً بأنه: نقل السلطة والمسؤولية من المسؤولين إلى الموظفين للمشاركة في صناعة القرار ويكون الموظف مسؤولاً عن جودة القرار المتخذ (Ratmawati, 2007).

فيما ترى (Otoum & Al-Magableh, 2014) أن التمكين الإداري يتمحور حول إعطاء صلاحيات وظيفية وحرية أكبر للمرؤوسين ومنحهم حرية الرأي والمشاركة في أداء مهامهم الوظيفية، وتحريرهم من القيود وتحفيزهم وتشجيعهم وتعزيز روح المبادرة والإبداع لديهم. ويرى الباحث بأن التمكين الإداري هو الدرجة التي يقوم من خلالها القائد الأكاديمي بمنح الموظف الصلاحيات والسلطات الكافية لإنجاز أعمالهم وتفويضها وتزويدهم بالاستقلالية الكافية لاتخاذ القرار ومشاركتهم في القرارات الهامة على مستوى القسم أو الكلية حيث يتضمن التمكين الإداري الأبعاد التالية (تفويض السلطة، التحفيز، الاتصال الفعال، فرق العمل، والتدريب).

أهمية التمكين الإداري:

يحقق التمكين الإداري العديد من الفوائد على المستوى التنظيمي مثل: استخدام طرق عمل ذاتية الإدارة مما ينتج عنه عدم الاعتماد على الهيكل الهرمي. زيادة إشراك العاملين في اتخاذ القرار كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وتقليل الهدر، المحافظة على الخبرات والكفاءات الموجودة، وتشجيع التعليم والتدريب، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رفع مستوى الإنتاجية، انخفاض معدل دوران العمل، وتحسين جودة السلع والخدمات، وتحقيق الميزة التنافسية (Hunt et al, Schermerhorn, 2000) كما أنه يحقق العديد من الفوائد على المستوى الفردي: تنمية الشعور بالمسؤولية، زيادة الرضا الوظيفي (Hung, 2005)، زيادة الدافعية لو الولاء لدى العاملين (Lee, 2005).

كما أن الأهمية تتبع من كمية الفوائد التي يحققها التمكين للقيادات الأكاديمية، ومن أهمها: عاصم والمصري (٢٠١٨)

١- ضمان فعالية المنظمة.

٢- السرعة في إنجاز المهام والرد على الاستفسارات التي تردهم.

٣- تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين وتمكينهم لصالح الشؤون الإدارية المهمة.

٤- الانفتاح المباشر بين المرؤوسين ومع المجتمع.

٥- زيادة الدافعية والالتزام تجاه العمل لدى المرؤوسين.

٦- زيادة فعالية الاتصالات وإيجاد العلاقة المتينة والتنمية المستدامة بين المنظمات والقطاعات المستفيدة من الخدمات التي تقدمها.

٧- اكتساب الخبرة والتمرس على العمل بشكل أفضل.

٨- تهيئة رؤساء الأقسام وعمداء الكليات ومشرفي الوحدات لوظائف قيادية عليا.

أبعاد التمكين الإداري:

التمكين الإداري يتطلب عدد من الممارسات الإدارية (الخصائص التنظيمية التي تشير إلى ممارسته على مستوى المنظمة):

١- تفويض السلطة: حيث يتاح للعاملين المشاركة في القرارات التي لها علاقة بأدائهم لأعمالهم، وهذا يعني استخدام أسلوب التفويض الإداري والثقة بدلاً من الرقابة والتوجيه (العتيبي، ٢٠٠٥). وهي جزء مهم في عملية التمكين الإداري للأفراد وبدون منحهم التفويض أو الصلاحيات الكافية لمزاولة أعمالهم وتحديد مسؤولياتهم لا يمكن بلوغ الأهداف .

٢- التدريب: وهو يعني أن تتيح المنظمة نظام تدريب واعد يزود العاملين بالمهارات والخبرات اللازمة (Lin, 1998) مثل مهارات صنع القرارات، مهارات التفاوض، مهارات القيادة، وحل النزاعات في بيئة العمل (Randolph,1995) و من خلال ممارسة الاعمال وتكثيف التدريب يحصل العاملون على الخبرات التي تؤهلهم لمزاولة الاعمال وتحمل المسؤوليات من قبلهم، وهي الجهود الهادفة الى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف او تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين باتجاه زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية.

٣- تحفيز العاملين: أن تطبيق مفهوم التمكين يتطلب من إدارة المنظمة تحديد عوائد مرتبطة بالأداء بدلاً من العمل من خلال ربط مكاسبهم بتحقيق أهداف المنظمة (الحراشة، ٢٠٠٥). وهذا يعني تشجيع الموظفين وإثارة اهتماماتهم نحو تحقيق

أهداف المنظمة، وتقديم المكافآت المعنوية والمادية المرتبطة بأدائهم والتعرف على احتياجاتهم ودوافعهم وتطوير مهاراتهم (رفاعي، ٢٠١٣). ولا يقتصر التحفيز على المحفزات المادية فقط بل باستخدام المحفزات المعنوية والتعرف على احتياجاتهم و دوافعهم و استعداداتهم.

٤- فرق العمل: يعتمد نجاح بناء وقيادة فرق العمل على دعم وتشجيع أعضاء الفريق وتقديم التوجيهات اللازمة لهم للتغلب على المشاكل والمعوقات التي تواجههم، والعمل بروح الفرق من أجل تحقيق هدف مشترك (أيمن عوده، ٢٠٠٩). ويعتمد هذا الأسلوب على تشكيل فرق داخل المؤسسة يعملون على حل مشاكل العمل من خلال التفكير الجماعي للمشكلة ولا بد أن يكون القرار جماعيا ويحققوا أهدافاً مشتركة.

٥- الاتصال الفعال: يعتبر من متطلبات نجاح تطبيق مفهوم التمكين. ويتضمن حرية وصول العاملين إلى كافة المعلومات الحساسة داخل المنظمة (القضاة والطراونة، ٢٠١١). و بدون الحصول على المعلومة الصحيحة أو المتجددة لا يمكن للعامل أن يتصرف بحرية واقتدار، فالالاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز في تلكم المؤسسات الابداع.

بينما يرى Mawell (1997) أن التمكين الإداري يتكون من أربعة أبعاد مختلفة: الفاعلية، قيمة العمل، الكفاية الذاتية، وحرية الاختيار.

ويضيف عاصم والمصري (٢٠١٨) بعدين آخرين هما:

١- محاكات أو تقليد سلوكهم: كثيراً ما نسمع أن صوت الفعل أكبر أثراً من الكلمات، وهذا هو الجوهر الذي يشتمل عليه مفهوم القدرة في مجال تنمية القادة.

٢- التطوير الذاتي: تحرص الكثير من المنظمات على إكساب منسوبيها العديد من المعارف والمهارات والقدرات الجديدة التي تساعدهم على أداء أعمالهم بفعالية عالية، وذلك من خلال مواكبة آخر التطورات العالمية في كافة المجالات. ويعد التدريب مصدراً من المصادر المهمة للتدريب والتطوير، وقد ازدادت أهمية التدريب أثناء الخدمة مؤخراً وأصبح من الضروريات الأساسية لمواكبة التطور المتسارع عالمياً.

خطوات (مراحل) التمكين الإداري:

تضمن الفكر الإداري العديد من الخطوات التي يسير عليها القادة سعياً لتمكين المرؤوسين، وذكر عاصم والمصري (٢٠١٨) ست خطوات للتمكين وهي:

(١) الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير: تعد الحاجة للتغيير أهم التحديات التي يجب أن يتغلب عليها القادة وذلك بهدف إيجاد بيئة عمل ممكنة، وذلك من خلال التخلي عن بعض المهام أو تفويضها، وهذا يتطلب التزام القادة بتحديد وتوضيح أسباب التمكين، وذلك مما يحد من الغموض ويعد خطوة مهمة وجوهرية نحو التمكين بشكل دقيق.

(٢) الخطوة الثانية: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون: إن تحديد القادة لنوعية وطبيعة القرارات التي سيشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي من أهم الخطوات، والتي تتطلب التدرج في ذلك مع ضرورة تقييم نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل يومي.

(٣) الخطوة الثالثة: تكوين فرق العمل: لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق حتى يعمل القائد والمرؤوسون بشكل جماعي وذلك بما يساهم في توحيد أفكارهم وقراراتهم، وهي بلا شك ستكون أفضل من العمل الفردي والتفرد بالقرار.

(٤) الخطوة الرابعة: توفير المعلومات: حتى يتمكن القائد الممكن من أداء عمله بشكل أفضل فإن ذلك يتطلب توفير كافة المعلومات اللازمة عن العمل وعن الأنظمة، فضلاً عن منحهم فرصة الحصول على المعلومات التي تساعدهم في أداء أعمالهم بما يساهم في نجاح أعمال المنظمة.

(٥) الخطوة الخامسة: اختيار الأفراد المناسبين: يعد اختيار الأفراد الذين يملكون المهارات والقدرات المناسبة للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب من الجامعات مثلاً توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الفرد المناسب من بين المتقدمين لهذا العمل.

(٦) الخطوة السادسة: توفير التدريب: ويعد ذلك من أهم المكونات الأساسية لتمكين المرؤوسين، حيث يجب على الجامعات توفير برامج تدريبية لحل المشاكل، والاتصال، والعمل مع الفريق، وإدارة الصراع، وذلك بما يساهم في تحفيزهم ورفع مستواهم المهاري والفني، وهذا ما أكده الخبير الدولي في القيادة والموارد البشرية

والإدارة ديف أو لريش حيث قال: " إن أفضل طريقة لمساعدة قادة الجيل القادم الطموحين على التعلم هي منحهم الفرصة إلى جانب التدريب والتوجيه المدروسين. إن برامج التدريب تعمل على دعم هذه العمليات حتى يتمكن قادة الجيل القادم من نقل ما يفعلونه في عمل معين إلى عمل آخر" (مجلة التنمية الإدارية، ٢٠١٩).

معوقات التمكين الإداري:

معظم القيادات في الوقت الحالي تعي أهمية التمكين الإداري وتطبيقه من خلال تشجيع موظفيهم في صناعة القرار وتوفير البيئة والموارد المناسبة لأداء العمل وتوظيف مهارات وقدراتهم بالشكل المناسب (الحملوي، ٢٠٠٧). إلا أن هناك عدد من العوائق التي تحول دون تطبيق ذلك مثل:

١- عدم الاستعداد لتحمل المزيد من المهام والمسؤوليات.

٢- مقاومة التغيير.

٣- شح الموارد المادية والبشرية.

٤- عدم توفر بيئة العمل المناسبة في إتمام المهام الإدارية.

٥- محدودية نظم تقويم أداء العاملين.

٦- التأكيد على إتباع الأنظمة بحذافيرها.

٧- ضعف معايير اختيار الكوادر المؤهلة.

٨- عدم تبني أسلوب فرق العمل، المركزية.

٩- عدم وجود ثقة في قدرة المرأة على تحمل ضغوط العمل.

١٠- محدودية البرامج التدريبية لتطوير القيادات. (البلوي، ٢٠١٦).

كما أن تطبيق مفهوم التمكين الإداري يعد عملية معقدة يحتاج نجاح تطبيقها إلى التغلب على العديد من المعوقات الإدارية والتنظيمية. والتي تحتاج قناعة الإدارة العليا للمنظمة بأهمية التمكين وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة التي تشجع على ذلك. (الخطيب، ٢٠١٣).

ويشير العتيبي إلى أن المنظمات العربية تواجه العديد من التحديات في سبيل ذلك مثل:

الهيكل التنظيمي الهرمي، المركزية، عدم الرغبة في التغيير، خوف المرؤوسين من المسؤولية

والتعرض للمساءلة، خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم، عدم تشجيع المبادرة والابتكار، غياب التدريب والتطوير، ضعف الحوافز والمكافآت (العتيبي، ٢٠٠٤).

ثانياً: تطوير القيادات الأكاديمية

مفهوم تطوير القيادات:

هناك عدة مفاهيم لتطوير القيادات فهناك من عرفه على أنه " توسيع وتعزيز مهارات وقدرات الأشخاص ليتكفوا من ممارسة أدوارهم القيادية بكفاءة وفاعلية (McCauley & Hughes – James, 1994)، (Brungardt & Crawford, 1996)، وهناك تعريف آخر بأنه " مرحلة من التطوير وشكل من النمو خلال دورة الحياة تؤدي لإضافة الخبرة والمعرفة الضرورية للأداء القيادي (Brungardt & Crawford, 1996). أما العصيمي (٢٠١٧) فقد عرفه بأنه هو " الأنشطة الموجهة والمستمرة في بيئة محددة وزممن بعينه لإكساب شخص يمارس أو من المتوقع أن يمارس القيادة الإدارية المعارف والمهارات التي من شأنها تحسين الأداء القيادي لديه لتحقيق أهداف المنظمة" وقد رأت الباحثة ملانمة التعريف الأخير لسياق هذه الدراسة من ناحية ارتباطه بالمراحل الوظيفية وأهداف المنظمة أكثر من التعليم أو الخبرة أو تطوير المهارات القيادية بشكل عام.

ويعرف تطوير القيادات إجرائياً بأنه الأنشطة الموجهة والمستمرة في الجامعات لإكساب الأشخاص الممارسين أو من المتوقع ممارستهم لأدوار قيادية المعارف والمهارات التي من شأنها تحسين الأداء القيادي لديهم لتحقيق أهداف الجامعة.

أهمية تطوير القيادات:

إن القادة هم المحور الأساسي في بيئة العمل اليوم حيث يجب عليهم صياغة الاستراتيجيات المستقبلية وبناء الرؤية للوصول إلى واقع جديد وتحقيق المنفعة العامة (الزنفلي، ٢٠١٧) و(نعمة الله، وآخرون، ١٩٩٥).

وأصبح من المحتم على الجامعات تبني نموذج لتطوير القيادات الأكاديمية يلبي متطلبات هذه التحديات، والتحول من مفهوم القيادة المبني على نظرية السمات إلى مفهوم القيادة الشامل. الذي ينظر إلى القيادة على أنها عملية تشاركية لتعزيز المهارات الفردية والجماعية بهدف أداء الأدوار التنظيمية بكفاءة وفاعلية واستدامة.

تحديات تطوير القيادات :

في ظل تنوع وتعدد تحديات العمل في العصر الراهن، يصبح من الصعوبة تحقيق التطوير المستهدف للقيادات إلا من خلال التعلم والتدريب المتجذر والاتصال الفعال الذي يمثل أحد أبعاد التمكين الإداري (العصيمي، ٢٠١٧).

وبالتالي فإن برامج تطوير القيادات تتجاوز مجرد التدريب التقليدي والمحاضرات النظرية وورش العمل الدورية لتكون برنامج شامل يركز على التحديات الاستراتيجية للمنظمة ومن ثم تحديد المهارات المطلوبة للقادة واختيار الأفراد المحتملين لممارسة أدوار قيادية بفعالية ومساعدتهم على التعلم من خلال الخبرة العملية (Conger & Riggio, 2012) والتي يمكن تحصيلها من خلال التمكين الإداري عبر إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم لأعمالهم بدون تدخل مباشر وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مستقبلاً. حيث لخص ذلك Carlos Ghosen الرئيس التنفيذي لشركة نيسان في قوله " إن إعداد قادة المستقبل هو أمر ملح للمنظمات. ولن تستطيع أعدادهم بتركهم في مكاتبهم ولكن بإرسالهم إلى الأماكن الصعبة. عدد منهم سيخفق أما الباقون فهم قادة الغد والذين تدربوا من تحديات اليوم" (William, 2011).

أهمية التطوير الإداري للقيادات الأكاديمية :

إن إعداد وتأهيل وتطوير القيادات سواء الأكاديمية الجامعية أو غيرها من القيادات يعد أحد الروافد الأساسية للحصول على قادة المستقبل، لما له من أهمية تأهيل القيادات الأكاديمية يكمن في عدد من النقاط من أهمها عباس (٢٠١٨):

- ١- أن تتم عملية الإعداد والتأهيل في إطار السياسات التنظيمية وفي إطار حاجة الجامعة الحالية والمستقبلية وفقاً للأهداف الاستراتيجية.
- ٢- المزج بين قيم وثقافة واتجاهات الجامعات وثقافة القادة الذين يتم تأهيلهم.
- ٣- زيادة ولاء قادة المستقبل لجامعاتهم.
- ٤- ضمان الحفاظ على أسرار الجامعات سواء في مجال الابتكارات والاختراعات أو المعلومات وغيرها.

٥- ارتفاع معدلات الثقة لدى مختلف القيادات الأكاديمية (رؤساء الأقسام، عمداء الكليات ووكلائهم، وكلاء الجامعة ومساعدتهم وغيرهم) من خلال تمكينهم لتولي المناصب القيادية في المستقبل.

٦- زيادة مستوى صدق الجامعات لدى منسوبيها وبالتالي ثقتهم في برامجها التأهيلية.

٧- سرعة تكيف الجامعات مع كافة المتغيرات والتطورات المفاجئة التي تحدث للجامعات من خلال توفر البديل المناسب للمكان المناسب.

٨- انخفاض تكاليف الحصول على قادة للمراكز القيادية في الجامعات.

٩- تأهيل القائد للقيام بدوره بكفاءة.

١٠- مساعدة القائد للنجاح في عمله.

١١- إشباع حاجات القائد.

١٢- الحصول على المعرفة والخبرة.

١٣- حل المشكلات التي تواجهه. عبد التواب وأشرف (٢٠١٦).

ويضيف الباحث إلى ذلك:

١- أهمية الدور الذي يقوم عليه الجامعات، وذلك بحكم مسؤوليتها عن إعداد وتخريج جيل قادر على العمل سواء من خلال سد حاجة سوق العمل، أو خلق فرص عمل لأنفسهم.

٢- إمداد قطاعات الدولة بالقادة المؤهلين للعمل فيها، بما يساهم في تطوير ونمو الوطن.

معوقات تطوير القيادات الأكاديمية:

في ظل التوجهات المستقبلية لمنظومة التعليم في المملكة بشكل عام والجامعات بشكل خاص التي تضمنتها رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي بدأت بالعمل على تحول ثلاث جامعات إلى جامعات غير ربحية، والعمل على وصول خمس جامعات سعودية إلى مصاف الجامعات العالمية المتميزة، تواجه الجامعات اليوم العديد من التحديات التي تضع قادة هذه الجامعات في مواجهة هذا التحدي مما يتطلب سعي تلك الجامعات إلى تأهيل قيادات قادرة على مواصلة العمل بكل تميز وإتقان بما يحقق الأهداف التي رسمتها رؤية المملكة وتضمنها نظام

الجامعات الجديد، وبالتالي يتطلب من قادة الجامعات تجاوز هذه المعوقات التي حدثت في وقت من الأوقات من تأهيل قيادات قادرة على قيادة الجامعات.

وقسمت المعوقات التي تواجه المنظمات بشكل عام و(الجامعات جزء منها) إلى معوقات (إدارية، بشرية، ومالية) ويندرج تحت كل قسم من هذه الأقسام العديد من المعوقات والتي جاءت كما يأتي:

(أ) المعوقات الإدارية:

ذكر أبو النصر (٢٠٠٨) أن من أبرز المعوقات التي تواجه المنظمات (الجامعات) والتي تحد من عدم القدرة على تأهيل قيادات تكمن في عدم توفر الجهة أو الوحدة أو الكيان الذي يتولى هذا الأمر في الجامعات، فالكثير من المنظمات لم يتضمن هيكلها الإداري أي جهة تتولى الإشراف على تأهيل القيادات، وإذا أوجدت وحدات لذلك فالغالب أنها صغيرة وملحق ببعض الإدارات ولا تأخذ مكانها المناسب في الهيكل أو الهرم الإداري للمنظمة.

وبالإضافة إلى ذلك أضاف دروش، مصطفى (٢٠١٨، ص١٣٧) تجنب المنافسة، والتمسك بالأسلوب التقليدي اللامنهجي، وغياب الاستراتيجيات، وتفشي المحسوبيات، وعدم الإلمام الكافي بأهمية ودور قادة المستقبل، وغياب الفكر الإداري المؤسسي، وغياب التوجه الحقيقي والممارسات الإدارية، وغياب مساءلة القيادات عن عدم إعداد وتأهيل قادة المستقبل، وربط النجاح بالقيادة العليا، وتجنب القيادات إيجاد البديل، والرغبة في الاستئثار بالنجاح.

كما يضيف عاصم والمصري (٢٠١٨) تتمثل معوقات القيادة الإدارية في عدم وضوح الأهداف والسياسات المراد تحقيقها، وعدم الحصول على المعلومات الإدارية اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية، وعدم إشراك المساعدين في اتخاذ القرار، وجمود بعض القرارات الإدارية وتحجرها، وعدم تطورها ومواكبتها لروح التطور، واستخدام النفوذ لتيسير العمل.

(ب) المعوقات المالية:

تلخصت المعوقات المالية في عدة نقاط من أهمها ما ذكره دروش ومصطفى (٢٠١٨) من أن ضعف الحوافز المقدمة للمتدربين لها دور كبير في تعويق عملية التطوير والإعداد للبديل، كما أضاف العبادي (٢٠٠٧) " أن قصور الموارد المالية لها دور كبير في إعاقة

تأهيل القيادات للمستقبل". ويضيف الطريقي (١٤٢٩) أن قلة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للمتدربين المتميزين تعتبر عائقاً آخر.

ويضيف الباحث إلى ذلك تأخر الاعتمادات المالية، أو تأخر توزيعها، فضلاً عن ضعف آلية توزيع البدلات بين القيادات الأكاديمية أو توزيعها بطرق غير مرضية للجميع وفقاً لرؤية الباحث، حيث نص نظام الجامعات السابق على تقديم مكافأة العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام بشكل متساو دون إعطاء أي مميزات للقائد المتميز، والمؤمل أن يقر مجلس شؤون الجامعات الجديد من الأنظمة ما يعزز التنافسية ويرفع كفاءة الأداء المتميز بين القيادات.

ج) المعوقات البشرية:

تلخصت المعوقات البشرية في ما ذكره العبادي (٢٠٠٧) الى عدم وجود قوى بشرية مؤهلة، حيث يفتقر القيادات إلى البرامج التدريبية التي تهدف إلى ربط التعليم بأهداف التنمية.

بالإضافة إلى ما ذكره عبد الحي (٢٠٠٧):

- ١- مواجهة الطلب المتزايد على التعليم الجامعي.
 - ٢- تكوين الخريج الملائم لمقتضيات العصر.
 - ٣- التكيف مع طبيعة تغير المهن والمهارات.
- كما أضاف دروش ومصطفي (٢٠١٨):

- ١- شعور القيادات التي على رأس العمل أنه لا دور لهم فضلاً عن ندرة الكوادر القيادية التي تستطيع بناء قيادات للمستقبل.
- ٢- المركزية وعدم تفويض الصلاحيات.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

- دراسة العساف (٢٠٠٦) بعنوان: التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي التطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي، وتكون مجتمع

الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الأردنيين المتفرغين العاملين في الجامعات الأردنية العامة الثمان، وشملت عينة الدراسة (٥٤١) عضو هيئة التدريس وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء بدرجة متوسطة ومستوى الالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى أعضائها جاء مرتفعاً .

- دراسة الزيدانيين (٢٠٠٦) بعنوان: أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وزعت على عينة مكونة من (٥٥٣) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها ما يلي:

١- إن تصورات المبحوثين للتمكين الإداري كان مرتفعاً، وجاءت أيضاً تصورات المبحوثين لأبعاد الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة.

٢- هناك أثر هام وذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية.

٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للتمكين الإداري تعزى الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة).

وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز المناخ التنظيمي الموجود في إدارات المؤسسات المالية الأردنية يسمح بتطبيق مفهوم التمكين الإداري فكرياً وعملياً، وربطه بأبعاد إدارية أخرى جديدة كبناء الفريق لما له من أثر إيجابي على عملية التمكين.

- دراسة كعكي، (٢٠١٦) بعنوان: الارتقاء بفاعلية أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالي.

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع القيادة بمؤسسات التعليم العالي، والتعرف على التحديات التي تواجهها، واقتراح آليات للارتقاء بفاعلية أداء القيادة الجامعية، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج، من أهمها: واقع

أداء القيادة الجامعية بمؤسسات التعليم العالي يعاني من أوجه قصور منها: المركزية في اتخاذ القرارات، وقصور في الرؤية والاستراتيجية، كما توصلت إلى أن التحديات التي تواجه القيادة الجامعية: غياب الإعداد المهني، والصراع على المناصب القيادية، كما توصلت إلى عدد من الآليات التي يمكن من خلالها الارتقاء بفاعلية أداء القيادة الجامعية ومنها: تحديد المهارات الفنية والإدارية للقيادة الجامعية، وتصميم البرامج المهنية لإعداد القيادات.

- دراسة العطوي ومرعي، (٢٠١٨) بعنوان: أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية ٢٠٣٠.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري كأحد مداخل تحقيق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية في الجامعات السعودية وتم التواصل مع (١٧) منها كعينة عشوائية بسيطة. واستنتجت الدراسة وجود أثر معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي وأوصت الدراسة بإتاحة الفرصة للقيادات النسائية في التعليم العالي السعودي لامتلاك المبادرة في التعامل مع المشكلات باستقلالية دون الرجوع للإدارة العليا. وتعزيز تفويض الصلاحيات لهن لأداء المهام المناطة بهن والمؤثرة في القرارات المتخذة. وتبني العدالة والموضوعية في نظام الترقيات في الجامعات بغض النظر عن الجنس.

- دراسة الدغري، وفا، (٢٠١٨) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التمكين الإداري للقيادات النسائية بالتحديات في الجامعات السعودية الناشئة باستخدام المنهج الوصفي على عينة من ٥٠ قائدة. واستنتجت الدراسة أن مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة متوسطة. وعدم وجود علاقة بين متغير التمكين الإداري ومتغير التحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. وأظهرت الدراسة التأثير السلبي لتحديات التي تواجه القيادات النسائية على مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية. وأوصت الدراسة بزيادة درجة التمكين الإداري للقيادات النسائية من خلال تشجيعهن وتحفيزهن

وإعطاءهن مزيد من الصلاحيات في صناعة واتخاذ القرارات وتدريبهن وتطوير مهارتهن القيادية بشكل مستمر.

- دراسة بخاري، (٢٠١٩) بعنوان: دور التمكين الإداري لقائدات مدارس تطوير في التحول إلى مدرسة المستقبل.

هدفت الدراسة على دور التمكين الإداري لقائدات تطوير للبنات بمدينة الرياض في التحول إلى مدرسة المستقبل من وجهة نظرهن، وتحديد المتطلبات التنظيمية للتحول الإداري إلى مدرسة المستقبل من وجهة نظر قائدات مدارس التطوير، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من جميع قائدات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس بمدينة الرياض والبالغ عددهن (٣٧)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت النتائج إلى أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة عالية على دور التمكين الإداري لقائدات مدارس تطوير في التحول الإداري إلى مدارس المستقبل، وأن من أبرز أدوار التمكين الإداري دور ممارستهن لتطوير الشخصية والنمو المهني، يليه المشاركة في صنع القرار، ثم دور ممارستهن لتفويض السلطة، يليه دور ممارستهن للحرية والاستقلال، وأخيراً جاء دور ممارستهن للدعم والحوافز.

- دراسة الحياي، (٢٠١٩) بعنوان: التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء مجموعة من الأفراد العاملين في كلية التربية للبنات - جامعة الموصل

هدفت الدراسة تحديد أثر عناصر التمكين الإداري للعاملين والمتمثلة في (القوة، توافر المعلومات وامتلاكها، امتلاك المعرفة واستثمارها، المكافأة) في أبعاد الرضا الوظيفي المتمثل في (الرواتب، الأجور، الترقية، علاقات العمل، ظروف العمل)، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥) فرد من العاملين في كلية التربية للبنات بجامعة الموصل، والذين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود اتجاه إيجابي لدى عينة الدراسة بشأن أبعاد التمكين الإداري فيما بين العاملين، مما يعزز تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وأن هناك اتفاقاً بنسبة عالية حول تمتع الأفراد العاملين بالاستقلالية في اتخاذ القرارات، بينما يوجد انخفاض في الاتفاق حول منح الأفراد العاملين حرية كافية من السلطة.

الدراسات الأجنبية :

دراسة إيرنز (Erantz, 2004) بعنوان: العلاقة بين تمكين العاملين والعدالة التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة وبين العدالة التنظيمية، والولاء التنظيمي والرضا، ودوران العمل، وضغوط العمل من جهة أخرى. وجمعت الدراسة البيانات من مجموعة شركات متعددة الجنسيات من البرازيل وبلجيكا وكندا وفرنسا وألمانيا وبريطانيا وأمريكا. وبلغت عينة الدراسة (٦٦٩٨) موظفاً وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري من جهة والعدالة التنظيمية من جهة أخرى، كما وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين كل من الرضا والولاء ودوران العمل وضغوط العمل، وتختلف هذه العلاقة بين التمكين والعوامل الأخرى باختلاف ثقافة الشركات حسب الدول الموجودة فيها.

دراسة بسوينوس وسميثسون (Psoinos & Smithson, 2008) بعنوان تحليل التمكين الإداري لدى العاملين في الشركات الصناعية في بريطانيا.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التمكين الإداري لدى العاملين في الشركات الصناعية في بريطانيا، وذلك من خلال دراسة تأثير العوامل الآتية (اللامركزية في اتخاذ القرارات ونظم المعلومات، وبيئة العمل وفرق العمل) وشملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من (٥٠٠) موظف يعملون في الشركات، وقد جمع الباحث معلومات دراسية من خلال الاستبانة وإجراء المقابلات مع عينة من الموظفين في (١٧) شركة مختارة وخلصت الدراسة إلى أن العوامل والمتغيرات تتطلب اتباع اللامركزية في اتخاذ القرارات واعطاء الصلاحيات الأوسع للعاملين للتصرف في حل مشكلات العمل، وهذا أدى على نحو مقصود أو غير مقصود إلى تمكين العاملين فيها.

دراسة جانسن (janssen, 2004) بعنوان الصراع بين الموظفين والمشرفين وأثره في العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى البحث في الصراع بين الموظفين والمشرفين وأثره في العلاقة بين التمكين الإداري والولاء لتنظيمي، وافترض الباحث أن الصراع بين المشرفين والموظفين يشكل عائقاً للعلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي. وقد شملت الدراسة عينة عشوائية من المعلمين عددها (٢٠٦) معلماً ممن يعملون في (٩١) مدرسة ثانوية في هولندا، وخلصت

الدراسة إلى أن الصراع بين هذين المستويين الإداريين يعوق تطبيق عملية التمكين الإداري لدى العاملين ويؤثر سلباً في ولائهم التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة :

سعى الباحث إلى الاستفادة من جميع الدراسات التي تطرقت إلى تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية إلا أن ندرة الدراسات حول العلاقة بين التمكين الإداري وتطوير القيادات الأكاديمية كانت واضحة وبشكل واسع إلا من بعض الدراسات التي تدور حول مدى تمكين المرأة إدارياً دون التطرق إلى علاقته بتطوير أداء المنظومة بشكل أوسع ، ونظراً لندرة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر فقد اكتفى الباحث بسبع دراسات محلية وعربية وثلاث دراسات أجنبية توزعت بين موضوعي تطوير القيادات الأكاديمية وبين موضوع التمكين الإداري وقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في موضوع الدراسة في مجال التعليم العالي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة واستخدام المنهج الوصفي المسحي وقد تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في جوانب منها:

- أنها تتناول موضوع التمكين الإداري وعلاقته بالتنظيم الإداري.
- تتفق الدراسات مع الدراسة الحالية في أنها تناولت آراء العاملين في قطاع التعليم بشقيه العام والعالي حول تطبيق التمكين الإداري في مؤسساتهم.
- وقد انفردت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الآتي:
- دراسة علاقة التمكين الإداري في تطوير أداء القيادات الأكاديمية.
- تعتبر هذه الدراسة (على حسب علم الباحث) أول دراسة تناولت أثر التمكين الإداري في تطوير أداء القيادات الأكاديمية
- ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:
- تكوين فهم أعمق لمشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها وأهميتها.
- بناء الإطار النظري للدراسة.
- الاستفادة منها في بناء أداتي الدراسة (الاستبانة والمقابلة).
- اختيار المنهج العلمي المناسب للدراسة الحالية.
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية.

- مقارنة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة، من حيث الاتفاق والاختلاف والتحليل والتفسير.

إجراءات الدراسة:

مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية التالية (الجوف، الملك فيصل بالأحساء) والبالغ عددهم (٣١٣) قيادياً من العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام، وذلك ما يتضح من خلال الجدول لتالي، وذلك على النحو التالي:
توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للجامعات والوظائف

الجامعة	العمداء	الوكلاء	رؤساء الاقسام الاكاديمية	الإجمالي
الملك فيصل بالأحساء	٢٥	٧٣	٧٢	١٧٠
جامعة الجوف	٢٢	٥٤	٦٧	١٤٣
المجموع	٤٧	١٢٧	١٣٩	٣١٣

خصائص أفراد الدراسة:

تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف أفراد الدراسة، وتشمل: (الرتبة العلمية - الجامعة - الوظيفة الحالية)، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية لأفراد الدراسة، وتساعد على إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالدراسة، وتفصيل ذلك فيما يلي:

(١) الرتبة العلمية:

جدول رقم (١)
توزيع أفراد الدراسة وفق متغيرات الدراسة

النسبة %	التكرار	الرتبة العلمية
٦.٣	٨	أستاذ
٦٢.٤	٨٠	أستاذ مساعد
٣١.٣	٤٠	أستاذ مشارك
النسبة %	التكرار	الجامعة
٥٣.١	٦٨	جامعة الملك فيصل
٤٦.٩	٦٠	جامعة الجوف
النسبة %	التكرار	الوظيفة الحالية
١٢.٥	١٦	عميد كلية
٢٨.١	٣٦	وكيل كلية
٢٥.٠	٣٢	رئيس قسم
٦.٣	٨	مشرف على إدارة
٢١.٩	٢٨	عضو هيئة تدريس
٣.١	٤	منصب قيادي
٣.١	٤	وكيل قسم
١٠٠%	١٢٨	المجموع

يتضح من الجدول رقم (١) أن (٨٠) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٦٢.٤٪ رتبهم العلمية أستاذ مساعد، بينما (٤٠) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٣١.٣٪ من إجمالي أفراد الدراسة رتبهم العلمية أستاذ مشارك، و(٨) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٦.٣٪ من إجمالي أفراد الدراسة رتبهم العلمية أستاذ.

كما يتضح من الجدول رقم (١) أن (٦٨) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٣.١٪ من جامعة الملك فيصل، بينما (٦٠) منهم يمثلون ما نسبته ٤٦.٩٪ من إجمالي أفراد الدراسة من جامعة الجوف.

وكذلك يتضح من الجدول رقم (١) أن (٣٦) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٢٨.١٪ وظائفهم الحالية وكيل كلية، بينما (٣٢) منهم يمثلون ما نسبته ٢٥٪ من إجمالي أفراد الدراسة وظائفهم الحالية رئيس قسم، و(٢٨) منهم يمثلون ما نسبته ٢١.٩٪ من إجمالي أفراد الدراسة وظائفهم الحالية عضو هيئة تدريس، و(١٦) منهم يمثلون ما نسبته ١٢.٥٪ من إجمالي أفراد الدراسة وظائفهم الحالية عميد كلية، و(٨) منهم يمثلون ما نسبته ٦.٣٪ من إجمالي أفراد الدراسة وظائفهم الحالية مشرف على إدارة، و(٤) منهم يمثلون ما

نسبته ٣.١٪ من إجمالي أفراد الدراسة وظائفهم الحالية منصب قيادي، و(٤) منهم يمثلون ما نسبته ٣.١٪ من إجمالي أفراد الدراسة وظائفهم الحالية وكيل قسم.
أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة على تساؤلاتها.
(أ) صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، حُسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (٢)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للبعد

المحور الأول (واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري)				
معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	البعد
**٠.٦٧٠	٤	**٠.٥٨٩	١	تفويض السلطة
**٠.٦٧٠	٥	**٠.٧٤١	٢	
**٠.٦٠٥	٦	**٠.٦٥٢	٣	
**٠.٧٩٥	٤	**٠.٨٤٩	١	التدريب
**٠.٨٥٥	٥	**٠.٩١٥	٢	
**٠.٦٣٨	٦	**٠.٦٨٢	٣	
**٠.٧٤٩	٤	**٠.٧٩٣	١	تحفيز العاملين
**٠.٧٢٢	٥	**٠.٧٢٨	٢	
**٠.٤٧٣	٦	**٠.٥٠١	٣	
**٠.٨٨٨	٤	**٠.٨٩٩	١	فرق العمل
**٠.٧٨٨	٥	**٠.٧٧٧	٢	
-	-	**٠.٨٦٨	٣	
**٠.٨٨٩	٣	**٠.٨٦٤	١	الاتصال الفعال
**٠.٨٧٦	٤	**٠.٨٤٧	٢	

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٢) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

الجدول رقم (٣)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثاني (معوقات تطوير القيادات الأكاديمية المستقبلية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري)			
رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠.٥٢١	٧	**٠.٧٨١
٢	**٠.٨٠٣	٨	**٠.٧٣٧
٣	**٠.٥٧٧	٩	**٠.٧٢٩
٤	**٠.٨٦٩	١٠	**٠.٦٤٨
٥	**٠.٦٥٨	١١	**٠.٦٠٠
٦	**٠.٧٩٣	-	-

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٣) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

الجدول رقم (٤) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثالث (متطلبات تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري)			
رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠.٩٣٩	٤	**٠.٩٦٦
٢	**٠.٩١٩	٥	**٠.٨٩١
٣	**٠.٩٤٢	٦	**٠.٩٠٦

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

(ب) ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (α) (Cronbach's Alpha)، ويوضح الجدول رقم (٥) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول رقم (٥) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الاستبانة	البعد	عدد العبارات	ثبات المحور
واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري	تفويض السلطة	٦	٠.٧٣٢
	التدريب	٦	٠.٨٧٦
	تحفيز العاملين	٦	٠.٧٥٤
	فرق العمل	٥	٠.٨٩٤
	الاتصال الفعال	٤	٠.٨٨٦
معوقات تطوير القيادات الأكاديمية المستقبلية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري		١١	٠.٨٩٥
متطلبات تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري		٦	٠.٩٦٦
الثبات العام		٤٢	٠.٩١٩

يتضح من الجدول رقم (٥) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (٠.٩١٩)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق (الاستبانة) وثباتها، وصلاحيتها للتطبيق، تم تطبيقها ميدانياً باتباع الخطوات التالية:

١- توزيع الاستبانة إلكترونياً.

٢- جمع الاستبانات، وقد بلغ عددها (١٢٨) استبانة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

- ٢- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك للتعرف على متوسط استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- ٣- المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- ٤- الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

إجابة السؤال الأول: ما واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري؟

لتحديد واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري، حُسب المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد وصولاً إلى تحديد واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري، والجدول (٦) يوضح النتائج العامة لهذا المحور.

جدول رقم (٦)

استجابات أفراد الدراسة على واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة
١	تفويض السلطة	٣.٤٢	٠.٦٠٠	٣
٢	التدريب	٣.١٦	٠.٨٨٣	٥
٣	تحفيز العاملين	٣.٧٩	٠.٦٤٩	٢
٤	فرق العمل	٣.٨٤	٠.٧٦٥	١
٥	الاتصال الفعال	٣.٣١	٠.٩٤٢	٤
-	واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري	٣.٥٠	٠.٣٥٠	-

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أفراد الدراسة موافقون على واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٠ من ٥)، واتضح من النتائج أن أبرز نتائج واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري تمثلت في بُعد فرق العمل بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٤ من ٥)، يليها بُعد تحفيز العاملين بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٩ من ٥)، يليها بُعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٢ من ٥)، يليها بُعد الاتصال الفعال بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣١ من ٥)، وأخيراً جاء بُعد التدريب بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٦ من ٥). وفيما يلي النتائج التفصيلية:

البُعد الأول: تفويض السلطة:

للتعرف على واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري فيما يتعلق ببُعد تفويض السلطة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد تفويض السلطة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٧)

استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري فيما يتعلق ببُعد تفويض السلطة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة				الانحراف المعياري	الفئة	الترتيب
			متوافق تماماً	متوافق إلى حد ما	غير متوافق	غير متوافق تماماً			
٢	يتيح التمكين الإداري للمرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرارات	ك	٣٦	٥١	٢٩	١٢	٣.٨٧	موافق	١
		%	٢٨.١	٣٩.٨	٢٢.٧	٩.٤			
١	تفوضني إدارة الجامعة بسلطات كافية لإنجاز مهام الوظيفة	ك	١٦	٤٤	٦٤	٤	٣.٥٦	موافق	٢
		%	١٢.٥	٣٤.٤	٥٠.٠	٣.١			
٣	لدي صلاحيات في إعداد الخطط وبرامج العمل	ك	١٤	٥٧	٤١	١٦	٣.٥٤	موافق	٣
		%	١٠.٩	٤٤.٦	٣٢.٠	١٢.٥			

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة					الرتبة			
			موافق تماماً	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي				
٦	تتابعني إدارة الجامعة في أداء مهامي بشكل دوري	ك	١٥	٥٨	٣٣	١٨	٤	٣.٤٨	٠.٩٨٠	موافق	٤
		%	١١.٧	٤٥.٣	٢٥.٨	١٤.١	٣.١				
٤	تتيح لي إدارة الجامعة الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي	ك	١٠	٥١	٣٥	٢٨	٤	٣.٢٧	٠.٩٩٤	إلى حد ما	٥
		%	٧.٨	٣٩.٩	٢٧.٣	٢١.٩	٣.١				
٥	لدي الحرية في اتخاذ القرارات دون تدخل مباشر من الجهات العليا	ك	٨	٢١	٣٧	٥٨	٤	٢.٧٧	٠.٩٧٤	إلى حد ما	٦
		%	٦.٣	١٦.٤	٢٨.٩	٤٥.٣	٣.١				
			المتوسط العام					٣.٤٢	٠.٦٠٠	موافق	

يتضح في الجدول (٤-٢) أن أفراد الدراسة موافقون على واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري فيما يتعلق ببعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٢ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٢) أن أبرز ملامح واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري فيما يتعلق ببعد تفويض السلطة تتمثل في العبارات رقم (٢، ١) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "يتيح التمكين الإداري للمرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرارات" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٧ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن التمكين الإداري يمكن المرؤوسين من العمل ويعزز من ثقة رؤسائهم بهم مما يسهم في إتاحة الفرصة للمرؤوسين المشاركة في اتخاذ

القرارات وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزيدانيين (٢٠٠٦) والتي بينت إن تصورات المبحوثين للتمكين الإداري كان مرتفعاً، وجاءت أيضاً تصورات المبحوثين لأبعاد الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة.

٢- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تفوضني إدارة الجامعة بسلطات كافية لإنجاز مهامى الوظيفية" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٦ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن إدارات الجامعات تحرص على تسهيل أداء العمل ولذلك عادة ما تفوض إدارة الجامعة بسلطات كافية للقادة لإنجاز المهام الوظيفية.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٢) أن أقل ملامح واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري فيما يتعلق ببُعد تفويض السلطة تتمثل في: "لدي الحرية في اتخاذ القرارات دون تدخل مباشر من الجهات العليا" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها إلى حد ما بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٧ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن قيادات الجامعات تتبع المركزية في عملية اتخاذ القرارات ما قلل من الحرية في اتخاذ القرارات دون تدخل مباشر من الجهات العليا وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العساف (٢٠٠٦) والتي بينت أن مستوى التمكين الإداري لم يكن مرتفعاً.

البُعد الثاني: التدريب:

للتعرف على واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري فيما يتعلق ببُعد التدريب، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد التدريب، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤ - ٣)

استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري فيما يتعلق ببُعد التدريب مرتبةً تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة	
			موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً		
٦	يساعد التدريب في توفير كفايات من القيادات المستقبلية	ك	٣٢	٦٣	١٧	٨	٨		
			٢٥.٠	٤٩.١	١٣.٣	٦.٣	٦.٣		
٣	يساعد التدريب القادة على تطوير كفاياتهم وإداء العمل	ك	٤٦	٣٧	٢١	١٦	٨		
			٣٥.٩	٢٨.٩	١٦.٤	١٢.٥	٦.٣		
٥	تسعى الجامعة إلى تطوير أداء القيادات الأكاديمية باستمرار	ك	١٠	٣٣	٣٧	٤٤	٤		
			٧.٨	٢٥.٨	٢٨.٩	٣٤.٤	٣.١		
٤	تخصص الجامعة ميزانية مناسبة لتدريب القيادات الأكاديمية	ك	١٠	٢٣	٥٥	٢٨	١٢		
			٧.٨	١٨.٠	٤٣.٠	٢١.٨	٩.٤		
٢	تركز البرامج التدريبية على تعزيز جانب التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية	ك	٦	٣٣	٣٧	٣٦	١٦		
			٤.٧	٢٥.٨	٢٨.٩	٢٨.١	١٢.٥		
١	توجد خطة تدريب للقيادات الأكاديمية تلبى الاحتياجات من المهارات القيادية	ك	٨	٣١	٢١	٤٠	٢٨		
			٦.٣	٢٤.٢	١٦.٤	٣١.٢	٢١.٩		
			المتوسط العام						
إلى حد ما			٠.٨٨٣	٣.١٦					

يتضح في الجدول (٤-٣) أن أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري فيما يتعلق ببُعد التدريب بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٦ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق إلى حد ما على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٣) أن أبرز ملامح واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري فيما يتعلق ببعْد التدريب تتمثل في العبارتين رقم (٦، ٣) اللتان تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليهما، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "يساعد التدريب في توفير كفايات من القيادات المستقبلية" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٠ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن التدريب يكسب القادة المهارات اللازمة مما يساعد في توفير كفايات من القيادات المستقبلية.

٢- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "يساعد التدريب القادة على تطوير كفاياتهم وإداء العمل" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٦ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن التدريب يتيح للقادة معالجة نقاط الضعف لديهم مما يساعدهم على تطوير كفاياتهم وإداء العمل وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بخاري، (٢٠١٩) والتي بينت أن من أبرز أدوار التمكين الإداري دور ممارستهن لتطوير الشخصية والنمو المهني، يليه المشاركة في صنع القرار، ثم دور ممارستهن لتفويض السلطة، يليه دور ممارستهن للحرية والاستقلال، وأخيراً جاء دور ممارستهن للدعم والحوافز.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٣) أن أقل ملامح واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري فيما يتعلق ببعْد التدريب تتمثل في: "توجد خطة تدريب للقيادات الأكاديمية تلبي الاحتياجات من المهارات القيادية" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها إلى حد ما بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٢ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات الأكاديمية لا يتم اطلاقاً على خطط التدريب مما قلل من موافقتها على وجود خطة تدريب للقيادات الأكاديمية تلبي الاحتياجات من المهارات القيادية.

البُعد الثالث: تحفيز العاملين:

للتعرف على واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري فيما يتعلق ببعْد تحفيز العاملين، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد تحفيز العاملين، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤ - ٤)

استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري فيما يتعلق ببعد تحفيز العاملين مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة				النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	ترتيب
			موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق					
٦	تمكين المرؤوسين يدفعهم نحو الابداع وتطوير اساليب العمل	ك	٦٦	٤٧	١٥	-	-	٠.٦٩١	٤.٤٠	موافق تماماً	١
		%	٥١.٦	٣٦.٧	١١.٧	-	-				
٣	الشعور بثقة عالية بالنفس عند العمل وفق التمكين الإداري	ك	٥٨	٥٩	٧	٤	-	٠.٧٢٤	٤.٣٤	موافق تماماً	٢
		%	٤٥.٣	٤٦.١	٥.٥	٣.١	-				
٢	وضوح نظام المكافآت ينعكس إيجاباً في زيادة فعالية الأداء	ك	٤٦	٤٢	٢٨	-	١٢	١.١٨٩	٣.٨٦	موافق	٣
		%	٣٥.٩	٣٢.٨	٢١.٩	-	٩.٤				
٤	تشجع الإدارة المرؤوسين على تحمل المسؤولية من خلال التمكين الإداري	ك	٢٢	٤٠	٤٢	٢٠	٤	١.٠٤٨	٣.٤٤	موافق	٤
		%	١٧.٢	٣١.٣	٣٢.٨	١٥.٦	٣.١				
٥	تقدر إدارة الجامعة الجهود التي يبذلها القادة الأكاديميين	ك	١٦	٤٩	٤٣	٨	١٢	١.٠٨٨	٣.٣٨	إلى حد ما	٥
		%	١٢.٥	٣٨.٢	٣٣.٦	٦.٣	٩.٤				
١	تشجع إدارة الجامعة على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم تطوير العمل	ك	١٤	٤٢	٤٠	٣٢	-	٠.٩٦٧	٣.٣٠	إلى حد ما	٦
		%	١٠.٩	٣٢.٨	٣١.٣	٢٥.٠	-				
			المتوسط العام						٠.٦٤٩	٣.٧٩	موافق

يتضح في الجدول (٤-٤) أن أفراد الدراسة موافقون على واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري فيما يتعلق ببعد تحفيز العاملين بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٩ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٤) أن أبرز ملامح واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري فيما يتعلق ببُعد تحفيز العاملين تتمثل في العبارتين رقم (٦، ٣) اللتان تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليهما تماماً، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "تمكين المرؤوسين يدفعهم نحو الابداع وتطوير اساليب العمل" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها تماماً بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٠ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن تمكين المرؤوسين يعزز من مهاراتهم وقدراتهم على العمل مما يدفعهم نحو الابداع وتطوير اساليب العمل.

٢- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "الشعور بثقة عالية بالنفس عند العمل وفق التمكين الإداري" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها تماماً بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٤ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن التمكين الإداري يجعل العمل يتم ببسر وسهولة مما يؤدي إلى الشعور بثقة عالية بالنفس عند العمل وفق التمكين الإداري.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٤) أن أقل ملامح واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري فيما يتعلق ببُعد تحفيز العاملين تتمثل في: "تشجع إدارة الجامعة على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم تطوير العمل" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها إلى حد ما بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٠ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن إدارة الجامعة تعتمد أساليب عمل محددة ومجربة في أداء العمل مما قلل من تشجيعها على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم تطوير العمل.

البُعد الرابع: فرق العمل:

للتعرف على واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري فيما يتعلق ببُعد فرق العمل، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد فرق العمل، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤ - ٥)

استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري فيما يتعلق ببعد فرق العمل مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة
			موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً	
٢	استمع لكل وجهات النظر لفرق العمل وأعطيتها كل اهتمام	ك	٥٦	٥٢	١٦	-	٤	
			٤٣.٨	٤٠.٦	١٢.٥	-	٣.١	
٣	تمنح فرق العمل صلاحيات تتناسب مع المهام الموكلة إليها	ك	٣٤	٥٨	٢٨	٤	٤	
			٢٦.٦	٤٥.٣	٢١.٩	٣.١	٣.١	
١	تتوفر أجواء التعاون والثقة بين فرق العمل	ك	٢٤	٧٢	٢٨	-	٤	
			١٨.٨	٥٦.٢	٢١.٩	-	٣.١	
٤	تنفذ فرق العمل القرارات التي تتخذها لتحقيق أهدافها	ك	١٦	٧٣	٣١	٤	٤	
			١٢.٥	٥٧.١	٢٤.٢	٣.١	٣.١	
٥	يتم التركيز على العمل الجماعي بدل الفردي	ك	٢٤	٤١	٤١	١٨	٤	
			١٨.٨	٣٢.٠	٣٢.٠	١٤.١	٣.١	
المتوسط العام			٣.٨٤	٠.٧٦٥	موافق			

يتضح في الجدول (٤-٥) أن أفراد الدراسة موافقون على واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري فيما يتعلق ببعد فرق العمل بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٤ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٥) أن أبرز ملامح واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري فيما يتعلق ببعد فرق العمل تتمثل في العبارة رقم (٢) وهي: "استمع لكل وجهات النظر لفرق العمل وأعطيتها كل اهتمام"

بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٢ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن هناك اهتمام بدعم العمل التعاوني ولذلك عادة ما يتم الاستماع لكل وجهات النظر لفرق العمل ومنحها كل اهتمام. ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٥) أن أقل ملامح واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري فيما يتعلق ببعدها فرق العمل تتمثل في: "يتم التركيز على العمل الجماعي بدل الفردي" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٩ من ٥) وتتسق هذه النتيجة مع النتائج السابقة للدراسة وتفسر هذه النتيجة بأن هناك اهتمام بدعم العمل التعاوني ولذلك عادة ما يتم التركيز على العمل الجماعي بدل الفردي.

البُعد الخامس: الاتصال الفعال:

للتعرف على واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري فيما يتعلق ببعدها الاتصال الفعال، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد الاتصال الفعال، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤ - ٦)

استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري فيما يتعلق ببعد الاتصال الفعال مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	الفئة	ترتيب
			موافق تماماً	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي			
٢	نظام الاتصال بين المستويات الإدارية يحقق الغرض المطلوب	ك	٢٠	٤٦	٥٤	٤	٣.٥٨	موافق	١	
		%	١٥.٦	٣٥.٩	٤٢.٣	٣.١				
١	تتميز الإجراءات والتعليمات في الجامعة بالوضوح	ك	٢٠	٣٦	٤٤	٨	٣.٣١	إلى حد ما	٢	
		%	١٥.٦	٢٨.١	٣٤.٤	٦.٣				
٣	توفر إدارة الجامعة قنوات اتصال فاعلة لتبادل المعلومات مع الآخرين	ك	١٦	٣٥	٥١	٨	٣.٢٦	إلى حد ما	٣	
		%	١٢.٥	٢٧.٣	٣٩.٨	١٤.١				
٤	يوجد في الجامعة نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار	ك	٢٤	٢٥	٣٠	١٢	٣.٠٩	إلى حد ما	٤	
		%	١٨.٨	١٩.٥	٢٣.٤	٢٨.٩				
			المتوسط العام					٣.٣١	٠.٩٤٢	إلى حد ما

يتضح في الجدول (٤-٦) أن أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري فيما يتعلق ببعد الاتصال الفعال بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣١ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق إلى حد ما على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٦) أن أبرز ملامح واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري فيما يتعلق ببعد الاتصال الفعال تتمثل في العبارة رقم (٢) وهي: "نظام الاتصال بين المستويات الإدارية يحقق الغرض

المطلوب" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٨ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن نظام الاتصال بين المستويات الإدارية يعزز من التنسيق والتعاون بين الأقسام مما يحقق الغرض المطلوب. ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٦) أن أقل ملامح واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري فيما يتعلق ببعده الاتصال الفعال تتمثل في: "يوجد في الجامعة نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها إلى حد ما بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٩ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات الأكاديمية في الجامعة ترغب في سرعة أعلى للحصول على المعلومات مما قلل من موافقتها على وجود نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار.

إجابة السؤال الثاني: ما معوقات تطوير القيادات الأكاديمية المستقبلية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري؟
 للتعرف على معوقات تطوير القيادات الأكاديمية المستقبلية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات معوقات تطوير القيادات الأكاديمية المستقبلية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤ - ٧)

استجابات أفراد الدراسة حول معوقات تطوير القيادات الأكاديمية المستقبلية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الترتيب	الفئة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة	العبارات	م
				غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً			
١	موافق تماماً	٠.٩٤٣	٤.٤١	٤	-	١٧	٢٦	٨١	ك	ضعف الحوافز المقدمة لتولي المناصب وتوزيع الصلاحيات	٣
				٣.١	-	١٣.٣	٢٠.٣	٦٣.٣	%		
٢	موافق تماماً	٠.٩٤٩	٤.٢٦	٤	-	٢١	٣٧	٦٦	ك	مركزية اتخاذ القرارات	٨
				٣.١	-	١٦.٤	٢٨.٩	٥١.٦	%		
٣	موافق	٠.٨٧٢	٤.٠٥	-	-	٤٥	٣١	٥٢	ك	حدودية البرامج التدريبية لتطوير أداء القيادات	٩
				-	-	٣٥.٢	٢٤.٢	٤٠.٦	%		
٤	موافق	١.٠٣١	٣.٨٤	٤	٤	٤٣	٣٤	٤٣	ك	محدودية نظم تقييم أداء العاملين	٤
				٣.١	٣.١	٣٣.٦	٢٦.٦	٣٣.٦	%		
٥	موافق	١.٠٥٦	٣.٨٤	-	١٤	٤١	٢٥	٤٨	ك	التأكيد على اتباع الأنظمة بدقة	٥
				-	١٠.٩	٣٢.١	١٩.٥	٣٧.٥	%		
٦	موافق	١.٠٩٠	٣.٨٤	٤	١٠	٣٣	٣٦	٤٥	ك	ضعف معايير اختيار الكوادر البشرية المؤهلة	٦
				٣.١	٧.٨	٢٥.٨	٢٨.١	٣٥.٢	%		
٧	موافق	١.١٠٥	٣.٧٣	٤	١٨	٢١	٥٠	٣٥	ك	عدم توفر بيئة العمل المناسبة لإتمام المهام الإدارية	٢
				٣.١	١٤.١	١٦.٤	٣٩.١	٢٧.٣	%		
٨	موافق	١.١٠٨	٣.٦٨	٤	٢٠	٢١	٥١	٣٢	ك	رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.	١١
				٣.١	١٥.٦	١٦.٤	٣٩.٩	٢٥.٠	%		
٩	موافق	١.١٢٥	٣.٦٦	٨	١٢	٢٦	٥٢	٣٠	ك	عدم استعداد أعضاء هيئة التدريس لتولي المزيد من المهام والمسؤوليات	١
				٦.٣	٩.٤	٢٠.٣	٤٠.٦	٢٣.٤	%		
١٠	موافق	١.٠١٣	٣.٦٢	-	٢٢	٣٣	٤٥	٢٨	ك	عدم تبني أسلوب فرق العمل في إنجاز الأعمال	٧
				-	١٧.٢	٢٥.٨	٣٥.١	٢١.٩	%		
١١	موافق	١.١٤٢	٣.٥٦	٤	٢٠	٣٩	٣٠	٣٥	ك	عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين الإداري	١٠
				٣.١	١٥.٦	٣٠.٥	٢٣.٥	٢٧.٣	%		
	موافق	٠.٧٢٨	٣.٨٦	المتوسط العام							

يتضح في الجدول (٤-٧) أن أفراد الدراسة موافقون على معوقات تطوير القيادات الأكاديمية المستقبلية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٦ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٧) أن أبرز معوقات تطوير القيادات الأكاديمية المستقبلية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري تتمثل في العبارتين رقم (٣، ٨)، اللتان تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليهما تماماً، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "ضعف الحوافز المقدمة لتولي المناصب وتوزيع الصلاحيات" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها تماماً بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤١ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن ضعف الحوافز المقدمة لتولي المناصب وتوزيع الصلاحيات يقلل من الرغبة في الترقى في العمل واكتساب المهارات مما يعوق تطوير القيادات الأكاديمية المستقبلية في الجامعات السعودية.

٢- جاءت العبارة رقم (٨) وهي: "مركزية اتخاذ القرارات" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها تماماً بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٦ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن مركزية اتخاذ القرارات تقلل من إشراك القيادات الأكاديمية في العمل واتخاذ القرارات الأمر الذي يقلل من تلبية احتياجاتها مما يعوق تطوير القيادات الأكاديمية المستقبلية في الجامعات السعودية وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كعكي، (٢٠١٦) والتي بينت أن واقع أداء القيادة الجامعية بمؤسسات التعليم العالي يعاني من أوجه قصور منها: المركزية في اتخاذ القرارات.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٧) أن أقل معوقات تطوير القيادات الأكاديمية المستقبلية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري تتمثل في: "عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين الإداري" بالمرتبة الحادية عشر من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٦ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين الإداري يقلل من اهتمامها بتمكين القيادات الإدارية في العمل مما يعوق تطوير القيادات الأكاديمية المستقبلية في الجامعات السعودية.

إجابة السؤال الثالث: ما متطلبات تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري؟

للتعرف على متطلبات تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات متطلبات تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤ - ٨)

استجابات أفراد الدراسة حول متطلبات تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	النسبة	درجة الموافقة					التكرار
			موافق تماماً	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي	
٤	تحفيز وتشجيع العاملين من خلا وضع حوافز تشجيعية مرتبطة بالأداء	ك	٨٢	٢٤	١٠	-	١٢	
		%	٦٤.٠	١٨.٨	٧.٨	-	٩.٤	
٣	وضع خطة تدريب متكاملة تتضمن تزويد الموظفين بمهارات صنع القرارات، مهارات التفاوض، مهارات القيادة	ك	٧٤	٢٨	١٠	٨	٨	
		%	٥٧.٧	٢١.٩	٧.٨	٦.٣	٦.٣	
٦	بناء هياكل إدارية يراعي فيها جانب التمكين الإداري	ك	٦٧	٣٥	١٤	٤	٨	
		%	٥٢.٤	٢٧.٣	١٠.٩	٣.١	٦.٣	
٢	بناء وقيادة فرق العمل والعمل بروح	ك	٧٠	٢٨	١٨	٤	٨	
		%	٥٤.٦	٢١.٩	١٤.١	٣.١	٦.٣	

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	الرتبة
			موافق تماماً	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً	موافق				
١	الفرق من أجل تحقيق هدف مشترك	ك	٧٤	١٢	٣٠	-	١٢	٤.٠٦	موافق	٥	
		%	٥٧.٨	٩.٤	٢٣.٤	-	٩.٤	١.٢٩٠	موافق	٥	
٥	اتاحة الفرصة للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات	ك	٥٩	٢٧	١٦	١٤	١٢	٣.٨٤	موافق	٦	
		%	٤٦.١	٢١.١	١٢.٥	١٠.٩	٩.٤	١.٣٦٢	موافق	٦	
			المتوسط العام					٤.١٠	١.١٥٨	موافق	

يتضح في الجدول (٤-٨) أن أفراد الدراسة موافقون على متطلبات تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٠ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٨) أن أبرز متطلبات تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري تتمثل في العبارات رقم (٤، ٣) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تحفيز وتشجيع العاملين من خلال وضع حوافز تشجيعية مرتبطة بالأداء" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٠ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن تحفيز وتشجيع العاملين من خلال وضع حوافز تشجيعية مرتبطة بالأداء يعزز من رغبة القيادات الأكاديمية في التميز مما يدعم تطوير القيادات الأكاديمية المستقبلية في الجامعات السعودية وتتفق هذه النتيجة مع

نتيجة دراسة الدغري، وفا، (٢٠١٨) والتي بينت زيادة درجة التمكين الإداري للقيادات النسائية من خلال تشجيعهن وتحفيزهن وإعطاءهن مزيد من الصلاحيات في صناعة واتخاذ القرارات.

٢- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "وضع خطة تدريب متكاملة تتضمن تزويد الموظفين بمهارات صنع القرارات، مهارات التفاوض، مهارات القيادة " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٩ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن وضع خطة تدريب متكاملة تتضمن تزويد الموظفين بمهارات صنع القرارات، مهارات التفاوض، مهارات القيادة يوفر فرص التدريب والتطوير الكافية للقيادات مما يدعم تطوير القيادات الأكاديمية المستقبلية في الجامعات السعودية وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كعكي، (٢٠١٦) والتي بينت عدد من الآليات التي يمكن من خلالها الارتقاء بفاعلية أداء القيادة الجامعية ومنها: تحديد المهارات الفنية والإدارية للقيادة الجامعية، وتصميم البرامج المهنية لإعداد القيادات.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٨) أن أقل متطلبات تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري تتمثل في: "تفعيل دور الاتصال الفعال ويتضمن حرية وصول العاملين إلى كافة المعلومات الحساسة داخل المنظم " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٤ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن تفعيل دور الاتصال الفعال ويتضمن حرية وصول العاملين إلى كافة المعلومات الحساسة داخل المنظم يتيح للقيادات المعلومات الكافية حول العمل مما يدعم تطوير القيادات الأكاديمية المستقبلية في الجامعات السعودية.

إجابة السؤال الرابع: ما التصور المقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري؟

في ضوء الدراسة النظرية والتي قام بها الباحث، وفي ضوء الدراسة الميدانية التي تناولت واقع تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري قام الباحث بتحديد عناصر التصور المقترح وفقاً لما يلي:

أولاً: منطلقات التصور المقترح:

يقتضي تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري تأسيس عملية التطوير على فلسفة واضحة تؤسس لهذا التطوير وتدعمه من العديد من المنطلقات، والتي يمكن تصنيفها إلى:

١. المنطلقات النظرية: تتبلور المنطلقات النظرية لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري فيما يلي:
 - اكساب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية المهارات والقدرات اللازمة التي تدعم عملية تطويرها.
 - تمكين القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في العمل من خلال منحها الصلاحيات اللازمة.
 - اعتماد نظريات الإدارة المحفزة للعمل والتطوير في بيئة العمل بالجامعات السعودية.
 - تحسين بيئة التحفيز على الإبداع والابتكار في العمل في الجامعات السعودية.
٢. المنطلقات العملية: تتحدد في النقاط الآتية:
 - يقتضي الواقع الحالي اعتماد خطط التطوير ودعمها والاهتمام بتنفيذها وفق ما جاء في برنامج التحول الوطني (٢٠٢٠)، ورؤية المملكة (٢٠٣٠)، والتي تنص على الاهتمام بعملية تطوير المجتمع بما يعزز من المشاركة في تنفيذ برامج الرؤية وتحقيق أهدافها.
 - تدعيم الإيجابيات التي حققتها برامج التطوير والتدريب في رفع كفاءة القيادات الأكاديمية في الجامعات من خلال تحسين جودة هذه البرامج وتعزيز مواكبتها بشكل مستمر.
 - تطوير القيادات الأكاديمية يحقق نجاحات كبيرة وكثيراً من الإنجازات بالجامعات ويحسن من مخرجاتها التعليمية مما يدعم تحقيق أهداف التنمية بالمملكة العربية السعودية.

- إن المتطلبات والتحديات العالمية والاحتياجات المحلية تستلزم العمل الاستراتيجي المنتظم لتطوير مخرجات الجامعات السعودية ولا شك أن هذا التخطيط يعتمد على فعالية عملية تطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.

ثانياً: فلسفة التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري من ركيزة أساسية، تستند إلى أن تحسين وتهيئة البيئة التعليمية لطلبة الجامعات السعودية يتطلب تمكين القيادات الأكاديمية بهذه الجامعات من القيام بدورها، وذلك من خلال تبني الرؤى الفلسفية التالية:

- توعية إدارات الجامعات السعودية بأهمية الاهتمام بتطوير القيادات الأكاديمية.
- أهمية توفير المناخ الداعم لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري.
- الأخذ بالاتجاهات الحديثة لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري.

ثالثاً: أهداف التصور:

لهذا التصور هدف عام، وعدد من الأهداف الخاصة، وذلك كما يأتي:

الهدف العام:

يهدف هذا التصور إلى تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري.

الأهداف الخاصة:

من أهم الأهداف ما يلي:

- كشف المعوقات التي تحد من تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري.
- تحديد السبل والمقترحات المناسبة التي تدعم تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري.
- وضع الآليات المناسبة لتنفيذ مقترحات تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري.

رابعاً: مكونات التصور المقترح :

تتمثل مكونات التصور بالتوافق مع الأبعاد الخمس للاستبانة، على النحو الآتي:

• تفويض السلطة:

يعكس أهمية إتاحة التمكين الإداري للمرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرارات، ومنح سلطات كافية لإنجاز المهام الوظيفية للقيادي في الجامعة.

• التدريب:

يتمثل في المساعدة بتوفير الكم الكافي من القيادات المستقبلية، وكذلك مساعدتهم على تطوير كفاياتهم وإداء العمل عبر تزويدهم بمهارات صنع القرارات، مهارات التفاوض، مهارات القيادة.

• تحفيز العاملين :

أهمية تحفيز المرؤوسين ودفعهم نحو الابداع وتطوير اساليب العمل، وتعزيز شعورهم بثقة عالية بالنفس عند العمل وفق التمكين الإداري.

• فرق العمل :

الحث على الاستماع لكل وجهات النظر لفرق العمل وإعطائها الاهتمام الكافي، وكذلك منحها الصلاحيات المتناسبة مع المهام الموكلة إليها.

• الاتصال الفعال :

السعي نحو تعزيز نظام الاتصال بين المستويات الإدارية بما يحقق الأغراض المطلوبة، وكذلك السعي نحو توضيح الإجراءات والتعليمات في الجامعة بالقدر الكافي.

خامساً: متطلبات تحقيق التصور المقترح :

أبرز المتطلبات المساعدة لتحقيق أهداف التصور المقترح، ما يلي:

• تطوير اللوائح الجامعية التي تدعم عملية تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري.

• حث القيادات الأكاديمية على الاهتمام بتطوير قدراتها في العمل.

• الاهتمام بالتوعية بأهمية تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في

ضوء التمكين الإداري.

- ممارسة التحفيز لتشجيع عملية تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري.
- سادساً: معوقات تطبيق التصور:
- هناك عدد من المعوقات التي قد تحول دون تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري من أبرز تلك المعوقات:
- ضعف اللوائح والنظم المنظمة لعملية تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري.
- عدم قيام قيادات الجامعات السعودية بدورها في تطوير القيادات الأكاديمية بالجامعة.
- قلة التوعية بأهمية تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري.
- قلة التحفيز للقيادات الأكاديمية لتشجيعها على تطوير قدراتها في مجالات العمل بالجامعة.
- عدم تدريب القيادات الأكاديمية في المجالات التي تمس احتياجاتها التدريبية في ضوء التمكين الإداري.

المراجع

المراجع العربية

- الإبراهيم، عدنان والعضايلة، عدنان والعمري، جمال (٢٠٠٨). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جمهورية مصر العربية، مجلد ١٤، عدد ٣، ١١ - ٣٩.
- أبو النصر، مدحت (٢٠٠٨). إدارة العملية التدريبية، النظرية والتطبيق، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- بخاري، خلود (٢٠١٩). دور التمكين الإداري لقائدات مدارس تطوير في التحول إلى مدرسة المستقبل. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات. ع (٨) ١-١٥.
- البلوي، خديجة وأحمد، هالة (٢٠١٦). متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك: مجلة الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية. ٥٣، ١٩ - ٤٢
- الحراشنة، محمد (٢٠٠٥). أنماط القيادة الإدارية: فعاليتها وعلاقتها بالسلوك السياسي التنظيمي دراسة ميدانية على مديري الإدارات الحكومية في محافظة جرش، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد ١١، العدد ٤، عمان، الأردن.
- الحملوي، محمد (٢٠٠٧). القدوة والقيادة: دراسة محكمة، المؤتمر الخامس عشر بعنوان تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الحيالي، إيمان (٢٠١٩). التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من الأفراد العاملين في كلية التربية للبنات في جامعة الموصل. مجلة تنمية الرفاهين. مج (٣٨) ع (١٢٢) ٣٦ - ٥٢.
- الخطيب، معزوزة (٢٠١٣). دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- دخيل الله، مها (٢٠١٨). متطلبات إعداد القيادات المستقبلية في مؤسسات التعليم العالي (دراسة نظرية). مجلة العلوم الاجتماعية. المركز الديمقراطي العربي: برلين، ألمانيا. ٧ (ديسمبر ٢٠١٨) ٢٨٥ - ٢٩٨.

دروش، سعد ومصطفي، مصطفى. (٢٠١٨). إعداد القيادات المستقبلية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية. مصر: القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الدغري، وفا (٢٠١٨). التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئ. المجلة الدولية التربوية المتخصصة: ١٣.

رفاعي، عقيل (٢٠١٣). التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين: تصور مقترح في ضوء مهام ومسؤوليات مدير المدرسة. مجلة مستقبل التربية العربية. مصر. ٢٠.

الزنفلي، أحمد (٢٠١٧). الإنفاق الحكومي على التعليم قبل الجامعي: الكفاية والكفاءة والعدالة دراسة تحليلية، مجلة التربية، جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية.

الزيدانيين، محمد (٢٠٠٦). أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان

السلطين، علي (١٤٣٥). القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي: بحوث ودراسات علمية محكمة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

سلامة، س. (٢٠١٦). أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية. مجلة جامعة القدس للأبحاث الإدارية والاقتصادية.

الصقري، فهد (١٤٣٨). تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات في السعودية في ضوء مدخل إدارة المعرفة: إستراتيجية مقترحة. رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض، جامعة الملك سعود، كلية التربية.

الطروانة، إخلاص والنهدي، سميرة (٢٠١٧) التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية لدى مديرات مدارس منطقة خميس مشيط في السعودية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، ٣ (١) ٣٥ - ٥٦.

الطريقي، صالح (١٤٢٩). التدريب التربوي، المدخلات والعمليات والمخرجات وقياس اتجاهات المستهدفين. الشماسية، السعودية: دار دشن.

عاصم، طارق والمصري، إيهاب (٢٠١٨). القيادة الإدارية والتمكين الإداري. القاهرة: المكتب العربي للمعارف.

- عباس، عمر (٢٠١٨). دور استقطاب المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية: دراسة ميدانية مقارنة على بعض دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق. مجلة جامعة قناة - السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية. ٩(٢)، ١٥٢ - ١٧٢.
- عبد التواب، محمد وأشرف، جاب الله (٢٠١٦). التأهيل القيادي (إدارة الوحدة الكشفية). دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- عبد الحميد، جابر وكاظم، أحمد خيرى (٢٠٠٢). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية
- العبيدي، محمد. (٢٠١٥). تعاقب القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض، جامعة الملك سعود، كلية التربية.
- العتيبي، سعد (٢٠٠٤). أفكار لتعزيز قدرات العاملين في المنظمات العربية. المؤتمر السنوي العربي الخامس في الإدارة مصر.
- العتيبي، سعد (٢٠٠٥). جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي. الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة. جامعة كربلاء، ٤: ١-٥٧.
- العساف، حسين موسى (٢٠٠٦). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.
- العساف، صالح أحمد. (٢٠١٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. (ط٣). الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- العصيمي، عايد (٢٠١٧). إستراتيجية تطوير القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية. المجلة العربية للإدارة: ١٥.
- العطوي، رويدا ومرعي، كانتكان (٢٠١٨). أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية ٢٠٣٠. "المجلة الدولية للاقتصاد والأعمال، ٤ (٢): ١٢٥-١٥١.

عوده، أيمن والمعاني، عبدالحكيم (٢٠٠٩). التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*.

العويسي، رجب بن علي (٢٠٠٧). ثقافة الإبداع الإداري بالمؤسسات. *مجلة تواصل*، سلطنة عمان، ٧ع، ١٠٤ - ١٠٩

القاضي، نجاح (٢٠٠٨). أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

القرشي، عبدالله والمسعودي، مسعود (١٤٤٢هـ) *ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة .

كعكي، سهام (٢٠١٦). الارتقاء بفاعلية أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالي، بحث منشور، مؤتمر التكامل التربوي بين التعليم العام والعالي، جامعة الملك سعود، الرياض.

محمود، سماح ومحمود، أسيل (٢٠٠٧). أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير: دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. *مجلة الإدارة والاقتصاد في العراق*. (٧٠)، ١٩٥ - ٢١١.

مطواع، أسامة ومرسى، نوال (٢٠١٤). تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية مج ١٧ ع ٥٠

ملحم ، سليم (٢٠١٥). التمكين كمفهوم اداري معاصر، الطبعة الثانية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .

منصور، إسماعيل ورشدي، عبد اللطيف (٢٠١٧). دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. (١)٢٦، ١٣٠-١٦٥.

نعمة الله، أحمد ومنصور، أحمد (١٩٩٥). *اقتصاديات الموارد والبيئة*، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.

وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠.

- وزارة التعليم. (١٤٢٨). نظام مجلس التعليم العالي ولوائحه. الرياض.
وزارة التعليم. (١٤٣٥). الوظيفة الثالثة للجامعات. الرياض: وزارة التعليم العالي.

المراجع الأجنبية

1. AL – Magableh, Mohammad & Qtoum, Abedalqader (2014). The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head/Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts, Sharurah – Najran University, International Research in Education, (2)2, 83-106.
2. Brungardt, C. and C. Crawford (1994). "A comprehensive approach to assessing leadership students and programs: Preliminary findings." Journal of Leadership Studies 3(1): 37- 48
 - a. Conger, J. A. and R. E. Riggio (2012). The practice of leadership: Developing the next generation of leaders, John Wiley & Sons
3. - Loew, L. (2015). State of Leadership Development 2015: The Time to Act is Now. Brandon Hall Group .
4. - Hung, C.-J. (2005). A correlational study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in Kaohsiung Area of Taiwan, University of the Incarnate Word.
5. - Lin, C. Y.-Y. (1998). "The essence of empowerment: A conceptual model and a case illustration." Journal of applied management studies 7: 223-238
6. - Mawell, G. (1997). "Empowerment in the UK hospitality industry." Hospitality, Tourism and Leisure Management: issues in strategy and culture, Cassel, London, pp53-67.
7. - McCauley, C. D. and M. Hughes-James (1994). An evaluation of the outcomes of a leadership development program, Center for Creative Leadership.
8. - Moye, M & Henken, A (2006) Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers, journal of management development, 25 (2), 101- 117.
9. - P., & de la Fuente-Cabrero, C. (2019). Education for sustainable leadership: Fostering women's empowerment at the University Level. Sustainability (Switzerland), 11(20). D
10. Hidayah, Nur. (2015) How to Develop Strategic Leadership in Higher Education Institution? An Empirical Study in Jakarta, Indonesia, International Journal of Economics, Commerce, and Management, Vol. 3, issue 5, pp. (1164-1175), United Kingdom.

11. - Randolph, W. A. (1995). "Navigating the journey to empowerment." Organizational dynamics 23(4): 19-32
12. - Ratmawati, D. (2007). Managerial Competency and Management to Employee Empowerment: Banking Companies Case. Proceeding of the 13th Asia Practice Management Conference. , Melbourne, Australia
13. - William. (2011).Developing a Leadership Strategy, Center for Creative Leadership, PP.6.
14. - Janssen, O,2004, The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment, work & stress, 18(1):56-65
15. - Newstrom, John W.,2007, Organizational Behavior, Human Behavior At Work, 12thed., Tata Mc Graw-Hill publishing company Limited , New Delhi